

会 議 録

- 1 会 議 名 第4回北九州市政変革推進会議
- 2 会 議 種 別 市政運営上の会合
- 3 開 催 日 時 令和6年2月19日(月)10時00分～11時 30 分
- 4 開 催 場 所 AIM(アジア太平洋インポートマート)3階 315 会議室
(北九州市小倉北区浅野三丁目 8-1)
- 5 出席者氏名 井上龍子、江夏あかね(オンライン)、岡野武治、木下結香子、
勢一智子(オンライン)、辻琢也、津田純嗣、柳井雅人、吉水請子
- 6 会 議 概 要 「北九州市政変革推進プラン(案)」について事務局より説明し、論点1「職員への変革マインドの浸透」及び論点2「BPRの推進」について意見聴取。

7 会議経過(発言要旨)

■論点1 職員への変革マインドの浸透

○津田構成員

短期間でこれだけの取りまとめをされ、ご苦労さまでした。ありがとうございました。

職員の変革マインドの浸透の一番の方策は、目標に対する考え方を組織として理解した上で行動ができていないか、PDCAをしっかりと回し、現場の職員の「違和感」を取り除くこと。どんな組織でも、一番上位に掲げる目標と、末端の具体的な行動の目標にずれが生じるものである。例えば、プランの「見直しの視点」と「予算事務事業の棚卸し」が、合った形でできていたのか、もう一度現場で再評価して、納得感を持つことが必要。再評価するプロセスを経ることで、なぜやっているのかが組織に伝わると思う。納得感を増やし、建前と本音をできるだけ減らして欲しい。

○岡野構成員

公務員は、基本的にディフェンシブになることが避けられない。変革に取り組んでいくには、人事評価の基軸の1つとして、“何をしたか”のウエイトを上げることが大事。ディフェンシブな仕事よりも挑戦的なクリエイティブな仕事の方がやりがいも高いと思う。挑戦した結果を評価してもらえる組織になると、職員のマインドも変わってくると思う。

また、市役所の中での自由闊達な意見が言える雰囲気があるのかが課題。もっと皆さんが

自由闊達に意見を言える環境をどう作るかがテーマだと思う。

○市長

自由闊達に意見を言えるようにするために、何か工夫したことがあれば教えて欲しい。

○岡野構成員

プラス面を評価して、失敗やマイナス面の評価をあまりしないことに重点を置いている。失敗して怒られると萎縮してしまう。一番のポイントは、“何を新たに行動したか”を一番評価している、ということを経験させること。

○市長

行政の場合、安定性、確実性、公平性が一番の評価ポイントになり、逆にビジネスの世界では、どうチャレンジしたかが一番の評価ポイントで、そのまま当てはまるものではないが、プラス面を評価することは大事なポイントだと思う。

○岡野構成員

やることが多いので、シンプルにわかりやすく取組みを行うことが大事。次世代投資は、選択と集中が大事なので、少額で散らばってしまうと、市政変革に繋がるような効果があるのか、ちょっとあやしい。もう少しシンプルにしても良い。

○柳井座長

特に評価指標で、量的な評価と質的な評価があるが、量を揃えればいいというものではなく、どれほど市政が変わったのかという質に力点を置くことが非常に重要。そのためには、シンプルでわかりやすいゴールを設定することも必要。

また、人事の役割は非常に大きいと思うので、人事の目利きを鍛える研修をやるべきだと思う。

○江夏構成員

職員へ変革マインドを浸透させるには、市長自らが説明することが一番大切であり、市の取組方針は大変評価できる。例えば、庁内イントラネット等を通じて、繰り返しメッセージを伝えていくことや、職員からの質問に随時回答するような仕組みも作ると良い。変革の進捗を見せていくと、職員が実感できるのではないかな。

パーパス経営の導入を、将来的に検討しても良いのではないかな。埼玉県入間市が導入したと聞く。パーパス経営は、組織の存在意識を明らかにし、その組織がなりたい姿を実現するために何ができるかを導き出すもの。パーパス経営を導入するときのポイントは、職員が組織のパーパスに共感できること。職員が組織で働くことの意義を言語化することがパーパ

スであり、職員が共感できれば、やりがいにつながるのではないか。それを通じて、エンゲージメントの向上にも繋がるし、才能ある人材の確保にも繋がるのではないかと思う。

○勢一構成員

本当に短期間に丁寧にまとめていただき、ありがとうございました。

変革マインドの浸透は、時間もかかるかと思うので、丁寧にやっていただくことは大事だと思う。その際に、市長自らの言葉で伝えることが非常に大事だと考える。

組織でマインドを共有していくときに、特に、変革前の行政スタイルを体得している中堅の職員には一定のサポートが必要。幅広い世代間での相互対話を通じて、理解を醸成していき、将来目標を共有し、目の前の業務を変えることで、どのように地域への貢献に繋がるのかを共有しながら働き方を変えていく、そういうサポートができる組織運営ができると良い。

○津田構成員

長い間これまでの市の行政に携わった職員には、トランスフォーメーションの過程で、メンタルヘルスクエアをしないといけない場面が出てくる。メンタルヘルスクエアの専門家も入れて取り組んで欲しい。

○井上構成員

中堅職員の意識改革は重要。これまで、縦割り組織の中で自分たちの担うべき範囲を守らなければいけないという意識を持ちながら、業務に当たってこられたと思う。そういう壁をなくした時に、どういう立ち位置を取ればよいか、とても悩まれると思う。

また、研修計画も色々と検討されており素晴らしい。職場外で研修を受けた職員が、関係部局に情報共有するなど、外の情報が職場内で循環していければ、より組織の意識トランスフォーメーションに有効ではないか。

○辻構成員

変革マインドを浸透させるにあたって、組織改正はわかりやすいし、的確に行うことはポイントだと思う。

また、市政変革マインドの浸透にあたって、一番実施すべきことは人事評価。公務員は失敗が許されないと言われている。また、公務員自体、もともとパーパス経営であるのに、改めてパーパス経営の必要性を求められるような状況となっている。失敗しないと出世させないとか、そういうことまでやるくらい、失敗するということやパーパス経営をうまく人事評価の中に数値化して入れていく工夫をすべき。

研修は、その能力を修めたから次のステップに上がる、という前提からすると、新任ではなくて、昇任前にすることが大事。

市長がメッセージを伝える時のポイントは、電子媒体をうまく使うこと。多くの人に浸透させるにはうまく電子媒体を使う必要がある。市民に対するメッセージの仕方、職員に対するメッセージの仕方、そのノウハウを少しずつプラスしていくべき。

○吉水構成員

いかに組織の目標に対してコミットできるかが、変革マインドの醸成に非常に重要だと思う。そのためには、EBPMに則った実証がなされ、KPIを達成したかどうかによって組織が評価を受け、その組織の職員の評価に繋がっていく、といった流れが必要になっていくと思う。

プランの25ページ(4)に挿入された文章の具体的な取組みの1つである「職場でのミーティング」は、その言葉が余りにもシンプルであり、使い古された言葉に捉えられてしまうと、とてももったいない。色々な内容が実は込められていると思うので、その内容がわかるようなコメントを入れた方が良いと思う。

○木下構成員

トライアンドエラーで進めていく中で、「エラーをしてもいい」というチャレンジングなことを受けとめる職場の雰囲気醸成していくことは重要だと思う。何か意見が出たときに、上司がきちんと受けとめて、良い意見はきちんと実現化して、成功体験を持ってもらう。市政変革が進んでいく実感をどの職員にも持ってもらうと良い。

市政変革プランは、当初の案より大変わかりやすくなっていると思うが、実際に職員が普段の業務を進めるに当たって、プランがどう関係してくるのか、ちょっと見えにくい。個人個人がきちんと考えていけるように、個人の目標設定の際に、プランとリンクした目標を設定して、それをフィードバックするというPDCAサイクルを回していく機会を、1年の中で定期的に持っていただくと良い。

■論点2 BPRの推進

○岡野構成員

窓口業務の作業時間の50%削減については、削減した結果、どう使っていくのかを定めておく必要がある。例えば人数が減らずに、みんなが等しく楽になっただけでは、効果はない。減らした時間をどう転用するか見定める必要がある。

業務を削減しようとする場合、削減の対象になっている業務をしている人からの反発が起こりやすい。それをなくすためにも、減らしたものをどう活用していくか具体的に定めておくことが、内部の調和や賛同を得るためにも必要だと思う。

○柳井座長

デジタル技術の活用に残らない課題も多いということだが、この辺りを削減していく

方策はあるか。

○稲原副市長

内部業務のBPRは、デジタル化だけではなく、ルールメイクが非常に大きな論点になる。例えば、公務の現場ではコンプライアンスを重視し続けている結果、ミスを減らすために設けているチェック作業も時間の経過とともに重疊的になっており、それをもう少し見直す必要がある。

○江夏構成員

神戸市の先行事例を分析したり、総務省のモデル事業に選定されたことは、BPRの成功に向けて追い風になるのではないか。

気になる点は、BPRの推進の結果、業務範囲や勤務地の変更といった影響を受ける職員の方がいるのではないかということ。私は環境やサステナビリティも専門としているが、例えば脱炭素社会への移行に当たってよく聞かれる概念として、「公正な移行」「ジャストトランジション」という考え方がある。これは社会が変革するにあたって、その労働者とか地域が取り残されることなく、公平かつ平等な方向で移行を図るという考え方である。これを踏まえると、BPRを成功させるには職員の方の協力が不可欠であって、影響を受ける職員への配慮や丁寧な対応が大切である。

加えて、BPRの推進過程でしっかりとPDCAを回して、最善の方向に導いていくことが重要である。

○辻構成員

総務省の研究会で、北九州市に改革概略を報告していただいた。北九州市がDX推進の全国最前線の1つになっているので、ぜひ継続的に努力して欲しい。

アウトプットや動作手続きがはっきりしている窓口手続きはわかりやすいが、難しいのは、いわゆるホワイトカラーの事務部門。この業務量の測り方が非常に難しく、例えば、企画書を作る際に、完成度を高くすれば、永遠に業務量が増えていく。どこまで成果を犠牲にして、どこまで業務に時間をかけるかというところは、業務量調査だけをしてもうまくいかない。

これやっていくときには、人事評価の業務評価の中で、業務達成度を見て業務量を測るとともに、業務量調査の結果と合わせて、課としても個人としても分析する。そうすることによって、組織としての効率性や成果も上がっていき、職員の達成度や満足度も上がっていく。ホワイトカラー業務は、手を抜こうと思ったらいくらでも抜けるし、仕事を膨らますこともできるので、うまく対策をとる必要がある。

また、事務手続きの中には、市役所の中で改革が完結せず、法律の建付けが悪いとか、コンプライアンス重視のために無駄と思っているがやらされている業務もある。こういった

現場の職員の不満を解消するためには、全国に問うということも重要である。

○市長

行政は企画業務中心であり、スループットの概念がないので、何と何を引き算すれば良いか見えない。そうすると人事評価になってくる。フィードバックを得て、それをどう分析して、また変えていくかという、まさにPDCAを入れていかなければと改めて痛感した。

○岡野構成員

こうした取組みは、いつまで経っても完成せず、サグラダファミリア化してしまうことがあるので、短期でやり切ることがとても大事である。

○津田構成員

取組みとして非常に素晴らしいし、DX推進計画がナンバーワンということで国に表彰された素晴らしいレベルのものである。他方で、北九州市の中小企業は、まだまだDXに抵抗感がある。ぜひ市が模範を示して欲しい。

○岡野構成員

今回の論点の1、2と細かいところの議論で終わっていいのかなと思う。全体のプランだが、例えて言うなら緊急の外科手術が必要という状況の中で、漢方を飲んでいきましょう、という案で終わった気がしている。

市の変化や成長に明確に繋がるような選択と集中を行って、明らかに市民が変化を感じるような施策にまとめて投資して欲しい。全体のまとめとしてその辺が少し足りなかったと私は思っている。来年度以降も含めて、力強い市政変革を進めて欲しいと思う。

■構成員から一言

○井上構成員

色々な業務が負荷になって、苦行のような改革だと、職員の方たちも楽しくできないので、最終的には職員も市民も楽しくこの改革を進められるような思いが反映できればいいと思う。

○岡野構成員

市の皆さん、あまりテンション上がった顔していないので、もっとテンション上げて楽しくいきましょう。

○木下構成員

子育て中ですが、この子が北九州市で育っていくにあたって、このまちで育ってよかった

と思えるような環境を、皆さんが楽しく仕事をしながら作っていただければいいと思う。変わる未来をととても楽しみにしています。

○辻構成員

地方自治を研究し始めたときから北九州市に注目しているが、こういう形で携わることができ、大変参考になった。引き続き、パワーアップして頑張りたい。

○津田構成員

前向きで良い案ができたと思う。苦勞される現場が相当あると思うし、影響を受ける市民もおられると思う。その説明を丁寧にしなが、ぜひ確実な実行をお願いしたい。

○吉水構成員

変革マインドの浸透によって、人の表情は変わっていくと思う。皆さんの表情が変わっていくような、アドレナリンが出るようなプランの執行を期待している。

○江夏構成員

変革へコミットメント、理解を進めることができた。

北九州市が日本の自治体のお手本になれるのではないかと大変期待している。これからも東京から、北九州のことを応援していきたい。

○勢一構成員

今回参加させていただき、研究者としても非常に勉強になった。

これまでも北九州市ではいろいろな会議に参画させていただいているが、改めて、課題先進地域にこそ変革があり、希望があるということを実感した。引き続き、応援させていただきたい。

○柳井座長

1つ目は、この短期間によくこれだけまとめたな、非常に北九州市役所は力があるな、と率直に感想を持った。

2つ目は、市政全体で見たときに、市政変革推進プランとマスタープランと新産業のプランの3つを、ぜひ三位一体で、有機的に連携をとって、市の成長につなげていただければと思う。

8 問い合わせ先 市政変革推進室
電話番号 093-582-3170